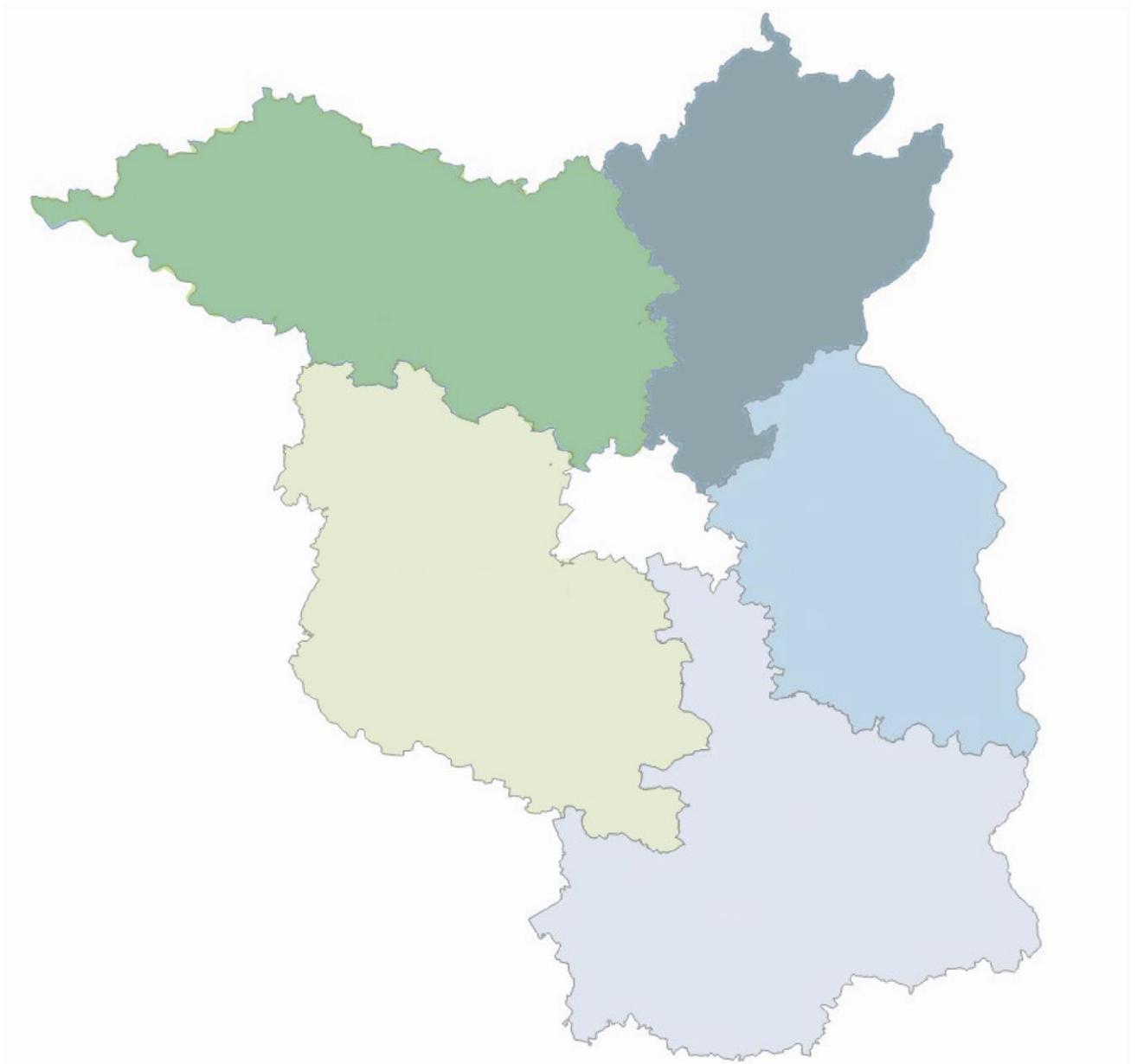


## Statusbericht (Kurzfassung) zur Umsetzung der landesweiten Regionalentwicklungsstrategie „Stärken verbinden“



AUFTRAGGEBER

Staatskanzlei  
Heinrich-Mann-Allee 107  
14473 Potsdam



Gesch. Z.: 02-41-46125/2022-007/010

Telefon: +49 331 866-1294

Internet: [Startseite - Regionalentwicklungstrategie \(landesregierung-brandenburg.de\)](https://www.landesregierung-brandenburg.de)  
[Dorothea.Angel@stk.brandenburg.de](mailto:Dorothea.Angel@stk.brandenburg.de)

AUFTRAGNEHMER

**dieraumplaner**

slapa & die raumplaner gmbh  
Geschäftsführerin Sabine Slapa

Kaiser-Friedrich-Straße 90  
10585 Berlin

[Internetauftritt: www.die-raumplaner.de](http://www.die-raumplaner.de)

Bearbeiter\_innen:

Julian Hopfenmüller, Jana Degenkolb, Ronja Senkpiel

E-Mail: [RES@die-raumplaner.de](mailto:RES@die-raumplaner.de)

Titelbild: [www.energiemanagement-brandenburg.de](http://www.energiemanagement-brandenburg.de) (Quelle), eigene Bearbeitung

Berlin, den 24.07.2024

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Die landesweite Regionalentwicklungsstrategie „Stärken verbinden“ und ihre Prozesse .....	5
2	Vorgehensweise bei der Erstellung des Statusberichts .....	6
3	Ergebnisse der Grundlagenermittlung .....	8
4	Synopse Interviewergebnisse - Fachworkshop - Schlussfolgerungen - Handlungsempfehlungen .....	9
4.1	Untersuchungsbereich „Zusammenarbeit der Regionalen Schlüsselakteure in der REGIONALE“ .....	9
4.2	Untersuchungsbereich „Schlüsselvorhaben entlang Strategischer Leitplanken“ .....	12
4.3	Untersuchungsbereich „Gesamtprozess und Gegenstromprinzip zwischen Regionen und Landesregierung“ .....	14
4.4	Zusammenfassung Bewertung der RES und der Handlungsempfehlungen .....	18

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

GRW	Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“
IMAG	Interministerielle Arbeitsgruppe
KAG	Kommunale Arbeitsgemeinschaft
LAG	Lokale Aktionsgruppe(n)
LEADER	Liaison entre actions de développement de l'économie rurale (deutsch: Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft)
RES	Landesweite Regionalentwicklungsstrategie „Stärken verbinden“
RPG	Regionale Planungsgemeinschaft
RWK	Regionale(r) Wachstumskern(e)
SLP	Strategische Leitplanken

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1: Interviewte Schlüsselakteure der Regionen (die raumplaner)</i> .....	7
<i>Abbildung 2: Analytierte regionale Konzepte und Strategien nach Geltungsbereich und ihrem Bezug zur landesweiten RES (die raumplaner)</i> .....	8
<i>Abbildung 3: Räumliche Wirkungsweisen der Strategischen Leitplanken (Staatskanzlei des Landes Brandenburg)</i> .....	14
<i>Abbildung 4: Zusammenarbeit im Gegenstromprinzip (Staatskanzlei des Landes Brandenburg)</i> .....	15

# 1 DIE LANDESWEITE REGIONALENTWICKLUNGSSTRATEGIE „STÄRKEN VERBINDEN“ UND IHRE PROZESSE

Im Koalitionsvertrag der brandenburgischen Landesregierung vom 19. November 2019 wurde der Beschluss gefasst, mit einer strategisch ausgerichteten Regionalentwicklung nachhaltiges Wachstum im ganzen Land zu ermöglichen und die Kommunen zu stärken. Erstes Ziel ist, Impulse und Entwicklungschancen noch gezielter in alle Teile des Landes Brandenburg zu bringen.

Die Entwicklung der Strategie knüpft an die Ziele des Koalitionsvertrags sowie den im Jahr 2005 gestarteten Prozess der Regionalen Wachstumskerne (RWK) unter dem Motto „Stärken stärken“ – einem Instrument der Wirtschaftsförderungs- und Strukturpolitik - an<sup>1</sup>. Mit der landesweiten Regionalentwicklungsstrategie (RES) „Stärken verbinden“ sollen nun die ländlichen Räume stärker einbezogen und folgende Ziele verfolgt werden:

- Wettbewerbsfähigkeit der Hauptstadtregion stärken
- Wachstumsdynamik erhalten und ausbauen
- RWK-Prozess von „Stärken stärken“ zu „Stärken verbinden“ weiterentwickeln
- Entwicklungsachsen wirtschaftlich, ökologisch und sozial in Wert setzen
- Regionalentwicklung in allen Teilen des Landes durch aktive Strukturpolitik unterstützen
- Verbesserung des regionalen Zusammenhaltes, urbane Räume und ländliche Gebiete in den Regionen enger zusammenbringen
- Vielfalt und attraktive Lebensräume erhalten bzw. entwickeln
- Diversität des Naturraums erhalten und nachhaltige Entwicklung des Landes voranbringen

Die Eckpunkte der RES mit dem Ziel „Stärken verbinden“ und die dazugehörigen Strategischen Leitplanken wurden im August 2021 von der brandenburgischen Landesregierung verabschiedet. Mit der hier vorliegenden Kurzfassung zum Statusbericht werden eine erste Bilanz des Prozesses gezogen und Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen ausgesprochen.

Die landesweite RES soll die Wirkung regionaler Handlungsansätze, Vorhaben und landesweiter Fachpolitiken räumlich erweitern. So wird mit der Strategie der Gesamttraum Brandenburgs abgedeckt sowie ressortübergreifend gearbeitet. Inhaltliche Ausgangspunkte sind vorhandene bzw. fortgeschriebene raumbezogene Regelungen bzw. Fachstrategien unterschiedlicher Ebenen. Diese werden in Form von Strategischen Leitplanken in die Strategie integriert.

Um ein nachhaltiges, klimaneutrales und ressourcenschonendes Wachstum sowie sozialen Zusammenhalt in allen Landesteilen zu verankern, sollen bereits laufende Förderprogramme und Prozesse wie LEADER<sup>2</sup> für die Stärkung und Weiterentwicklung des ländlichen Raums im Land Brandenburg und die RWK-Prozesse (Förderung von 15 Regionalen Wachstumskernen, bestehend aus Städten und Städteverbänden, die bei der Stärkung ihrer besonderen wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Potenziale

---

<sup>1</sup> EBP Deutschland GmbH und Regionomica GmbH (2019)

<sup>2</sup> Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale, dt.: Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft

besonders unterstützt werden) weiter ausgebaut und stärker miteinander vernetzt werden. Eine wesentliche Neuerung ist daher die Öffnung hin zu einem erweiterten Akteurskreis neben den starken Wirtschaftsstandorten. Die RWK bleiben als zentrale Akteure erhalten, hinzu kommen Landkreise und LEADER-Aktionsgruppen als weitere Schlüsselakteure des Prozesses. Die Regionalen Planungsgemeinschaften sind ebenfalls beteiligt. Die RES beabsichtigt auch Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung stärker einzubeziehen.

Die Aktionsräume für die RES liegen hauptsächlich in den vier Planungsregionen Havelland-Fläming, Prignitz-Oberhavel, Uckermark-Barnim und Oderland-Spree. In der Region Lausitz-Spreewald ist der Strukturstärkungsprozess die maßgebliche Entwicklungsstrategie. Sie wird im Rahmen des Statusberichts nicht analysiert, jedoch waren Vertretende der Region beim Fachworkshop anwesend.

In der Folge der Strategieverabschiedung waren die Regionen aufgefordert, Schlüsselvorhaben zu definieren und zu initiieren. Diese Schlüsselvorhaben sollten - im Sinne einer räumlichen und thematischen Weitung - mehrdimensional angelegt sein. Zur Orientierung dienten zehn Strategische Leitplanken (SLP). Die regionalen Schlüsselvorhaben werden (meist jährlich) durch das Kabinett beschlossen.

Die Zusammenarbeit von Regionen und Landesregierung erfolgt im Gegenstromprinzip, das heißt in einem wechselseitigen Zusammenwirken von regionaler und überregionaler Steuerung.

## 2 VORGEHENSWEISE BEI DER ERSTELLUNG DES STATUSBERICHTS

Nach einer **Grundlagenermittlung** und Durchsicht bestehender regionaler Strategien und Konzepte wurden qualitative **Interviews mit regionalen Schlüsselakteuren** durchgeführt, um Informationen und Bewertungen zur Umsetzung der RES zu erfragen und zu verarbeiten. In den Planungsregionen Havelland-Fläming, Prignitz-Oberhavel, Uckermark-Barnim und Oderland-Spree wurden Vertretende der beteiligten Institutionen (RWK, Landkreis, LAG) befragt.



Abbildung 1: Interviewte Schlüsselakteure der Regionen (die raumplaner)

Folgende Bereiche wurden erörtert:

- Zusammenarbeit der regionalen Schlüsselakteure in der REGIONALE
- Schlüsselvorhaben entlang der Strategischen Leitplanken

Neben den Interviews mit Verantwortlichen auf der regionalen Ebene wurden **Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern der Fachressorts der Landesregierung** geführt. Alle hier befragten Personen sind Mitglieder der IMAG „Regionalentwicklung“. Einbezogen wurden Vertretungen folgender Ministerien des Landes Brandenburg:

- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie (MWAE)
- Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung (MIL)
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK)
- Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Klimaschutz (MLUK)
- Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (MBSJ)
- Ministerium der Finanzen und für Europa (MdFE)

Um die Recherche- und Befragungsergebnisse zu diskutieren und einzuordnen, wurde am 14.05.2024 in den Räumen der Staatskanzlei des Landes Brandenburg ein **Fachworkshop** durchgeführt. Dazu wurden Schlüsselakteure aus den Regionen, Vertretungen der Fachressorts sowie ein im Strukturwandelprozess in der Region Lausitz-Spreewald verantwortlicher regionaler Akteur eingeladen. Unter den Teilnehmenden befanden sich Vertretende verschiedener LAG, Landkreise, RWK und Verantwortliche von Schlüsselvorhaben sowie REGIONALE-Koordinatoren.

Ziel war es, die Zwischenergebnisse der Analyse des Strategieprozesses vorzustellen und zu besprechen, weitere Aspekte aufzugreifen und diese mit in die Auswertung zu integrieren.

### 3 ERGEBNISSE DER GRUNDLAGENERMITTLUNG

In einem ersten Schritt wurden ab dem Jahr 2022 veröffentlichte regionale Strategien und Konzepte aus den vier Planungsregionen gesichtet. Die insgesamt 22 identifizierten Konzepte wurden dahingehend untersucht, ob Nennungen von verschiedenen Kernelementen der landesweiten RES enthalten oder Angaben der jeweiligen beschlossenen Schlüsselvorhaben ersichtlich sind. Das Ergebnis zeigt, dass die landesweite RES (oder Elemente der RES) in 13 der 22 analysierten Materialien inhaltlichen Eingang gefunden hat.

In einer Vielzahl der Konzepte wurde insbesondere auf den Arbeits- und den Dialogprozess der regionalen Schlüsselakteure, die REGIONALE, Bezug genommen. Des Weiteren gehen einige Konzepte auf jeweils relevante Schlüsselvorhaben ein. In einigen Fällen wurde die Verbindung zum RES-Prozess als übergeordnete Planung hergestellt. Eine konkrete Bezugnahme auf die Strategischen Leitplanken und thematischen Schwerpunkte der RES erfolgte nur in zwei Konzepten.

Das folgende Diagramm unterteilt die analysierten regionalen Konzepte danach, ob sie einen inhaltlichen Bezug zur landesweiten RES enthalten oder nicht. Zudem wird nach dem Geltungsbereich (Landkreis, LEADER-Region, RWK) unterschieden. Bei den Konzepten der RWK handelt es sich ausschließlich um integrierte Stadtentwicklungskonzepte (INSEK) und im Falle der LEADER-Regionen um Regionale Entwicklungsstrategien der LAG. Auf Landkreisebene wurden Kreisentwicklungskonzepte und Fachkonzepte einbezogen.

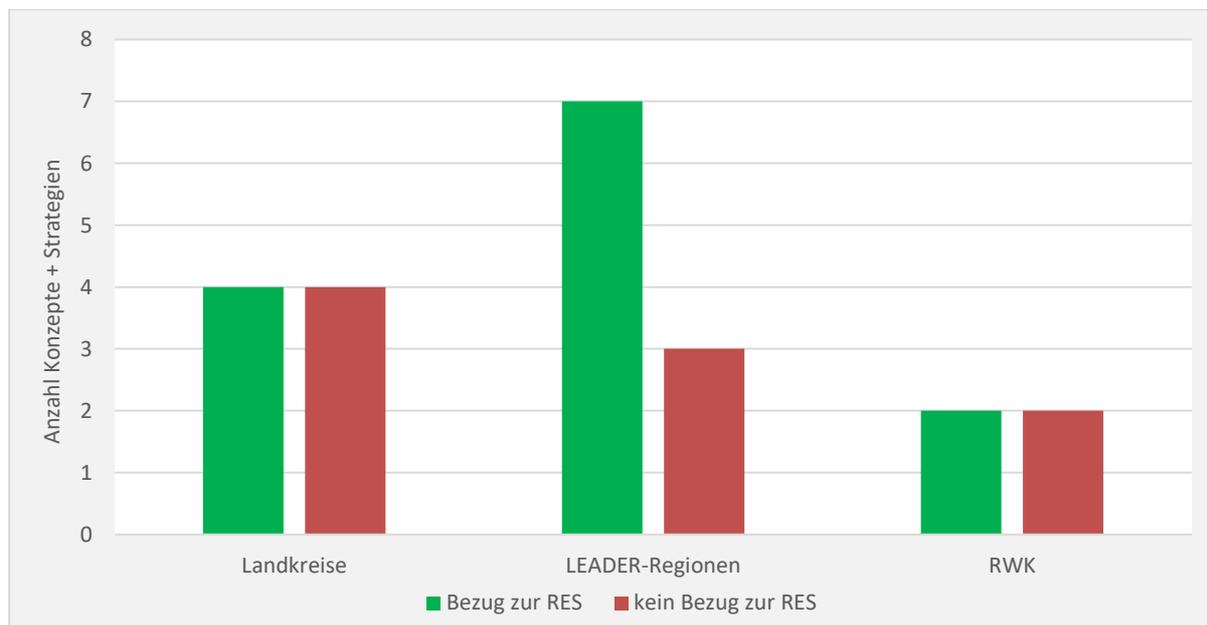


Abbildung 2: Analytierte regionale Konzepte und Strategien nach Geltungsbereich und ihrem Bezug zur landesweiten RES (die raumplaner)

## 4 SYNOPSE INTERVIEWERGEBNISSE- FACHWORKSHOP- SCHLUSSFOLGERUNGEN- HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Mit den Ergebnissen aus der Analyse, dem Workshop und den Interviews wird im Folgenden der Bogen von der Intention der RES über die derzeitige Umsetzung und sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen bis hin zu konkreten Handlungsempfehlungen gespannt.

Auch hier wird nach den drei Untersuchungsbereichen differenziert:

- Zusammenarbeit der Regionalen Schlüsselakteure in der REGIONALE
- Schlüsselvorhaben entlang Strategischer Leitplanken
- Gesamtprozess und Gegenstromprinzip zwischen Regionen und Landesregierung

### 4.1 Untersuchungsbereich „Zusammenarbeit der Regionalen Schlüsselakteure in der REGIONALE“

#### Intention

Mit dem Start der RES „Stärken verbinden“ wurde beabsichtigt, dass sich in den Planungsregionen Brandenburgs die benannten regionalen Akteure und somit ein erweiterter Akteurskreis zu gemeinsamen Zielen bekennt und regionale Vorhaben initiiert. Im Gegensatz zum vorangegangenen RWK-Prozess wurden dabei auch Landkreise und LAG einbezogen, um die Ausstrahlung in den ländlichen Raum zu stärken. Die RES strebt zudem an, über die Schlüsselakteure hinaus Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung in die Schlüsselvorhaben zu integrieren und außerdem die räumlichen Gegebenheiten des Landes Brandenburg wie beispielsweise die enge Verflechtung mit der Metropole Berlin stärker zu nutzen.

Die regionalen Akteure finden im Rahmen der REGIONALE zusammen und tauschen sich zur Entwicklung, Qualifizierung und Umsetzung von Schlüsselvorhaben aus. Jede Planungsregion startete Ende 2021 eine eigene REGIONALE. Innerhalb dieser sind die RWK, die Landkreise und die LAG die regionalen Schlüsselakteure. Der Prozess erfolgt unter Einbeziehung der Regionalen Planungsgemeinschaften und wird begleitet durch die Landesregierung mit den Fachressorts für direkte fachliche Zusammenarbeit.

#### Bewertung

Die Regionen konnten an bereits existierende Strukturen anknüpfen. Der Mehrwert der REGIONALE wird von den regionalen Akteuren unterschiedlich bewertet. Insgesamt überwiegt die Meinung, dass durch den Prozess der REGIONALE der Dialog zwischen RWK, Landkreisen und LAG gefördert wurde und dieser an Struktur gewonnen habe.

Beim Aushandeln von Schlüsselvorhaben im Rahmen der REGIONALE sind die Planungsregionen unterschiedliche Wege gegangen. Häufig wurde an bereits bestehende Projekte oder Überlegungen angeknüpft, zum Teil diese im Sinne der RES qualifiziert und/oder geweitet. Eine Planungsregion hat einen ausgiebigen strategischen Prozess mit allen RWK, Landkreisen und LAG vorgeschaltet. Hier wurden gemeinsame Ziele identifiziert und Handlungsfelder abgeleitet, um letztlich Maßnahmen zu definieren. Insgesamt handelt sich bei vielen von den Regionen eingebrachten Schlüsselvorhaben um (zum Teil qualifizierte oder geweitete) Projekte der RWK aus dem „Stärken stärken“-Prozess. Sowohl seitens einer

Vertretung der REGIONALE als auch der Landesebene ist hier der Eindruck entstanden, dass die RWK beim Aushandlungsprozess über Schlüsselvorhaben eine dominante Stellung eingenommen haben.

Die interviewten Akteure haben sich zur RES „Stärken verbinden“ und damit zum Prozess der REGIONALE bekannt. Dennoch existieren einige Faktoren, die das Commitment schmälern. Hier sind der mit dem Prozess verbundene hohe Arbeitsaufwand für regionale Akteure, bürokratische Hürden sowie das hohe Abstraktionsniveau des Ansatzes genannt worden. Ebenso hat das Prinzip, Schlüsselvorhaben auszuwählen und durch das Kabinett zu beschließen, bei vielen regionalen Akteuren falsche Erwartungen geweckt, da der Beschluss eines Schlüsselvorhabens nicht notwendigerweise mit einer Förderzusage verbunden ist. Ein Aspekt, der sehr häufig vorgebracht wurde, und auf den an späterer Stelle im Bericht eingegangen wird.

Der Mehraufwand für regionale Akteure wurde auch explizit in Zusammenhang mit der Organisation und Durchführung von Treffen der REGIONALE genannt. Hier besteht bei einigen interviewten Personen der Wunsch nach einer zentralen bzw. extern vorgegebenen Struktur sowie nach externer Moderation, um den Aufwand für regionale Akteure zu reduzieren und gleichzeitig für einen strukturierteren Ablauf der Treffen zu sorgen.

Die mit der RES intendierten Kooperationen auf räumlicher (mit Berlin, aber auch mit weiteren angrenzenden Bundesländern sowie Polen) und auf fachlicher Ebene (Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung) werden vor allem vorhabenbezogen (im Rahmen der Umsetzung verschiedener Schlüsselvorhaben) erfüllt.

### Schlussfolgerungen

Die REGIONALE hat im Bedarfsfall Strukturen für den Austausch und den Dialog geschaffen. Das Aufsetzen an bestehenden Strukturen, um Doppelstrukturen zu vermeiden, ist positiv zu bewerten.

Ebenso ist das Anknüpfen an bestehende Projekte bei der Auswahl der Schlüsselvorhaben effizient und sinnvoll. Es wurde deutlich, dass der Auswahlprozess von Schlüsselvorhaben in den Regionen unterschiedlich erfolgt ist. Dies ist zu begrüßen, da durch die unterschiedlichen Vorkenntnisse und Strukturen auch unterschiedliche methodische Wege begehbar sein sollten. Jede Region muss ihren Weg finden bzw. sollte den bereits gefundenen Weg weiterverfolgen.

Die RES als wichtige Strategie muss auf allen Ebenen des Landes erkannt werden. Von der Landesebene muss der Mehrwert der RES und der REGIONALE mitgetragen und kommuniziert werden. Eine besonders zentrale Rolle bei der Wahrnehmung des Prozesses kommt der Kommunikation der Staatskanzlei als wichtiger Schnittstelle zwischen den regionalen Akteuren und der Landesregierung zu.

### Handlungsempfehlungen für die Landesregierung

Verbunden mit dem Bekenntnis zur RES „Stärken verbinden“ auf allen Ebenen sollten weitere Anreize für die regionalen Akteure geschaffen werden. So könnten z.B. die über einen Kabinettsbeschluss bestätigten Schlüsselvorhaben samt ihrer Teilprojekte eine hohe Verbindlichkeit in den Antragsverfahren erhalten. Selbstverständlich müssen dabei die Rahmenbedingungen von Förderungen beachtet werden. Sollte eine Ablehnung zu einem Antrag erfolgen, so ist diese Ablehnung zu begründen und im Sinne der weiteren Unterstützung des Schlüsselvorhabens ein Vorschlag für eine Verbesserung des Antrags vorzulegen.

In den Förderrichtlinien des Bundes und des Landes sollte mehr Spielraum zur Finanzierung von Teilprojekten der Schlüsselvorhaben geschaffen werden. Ebenso ist zu überlegen, inwieweit eine stärkere Verankerung der RES in den Programmen der EU-Förderung (EFRE- und ESF-Förderung) erfolgen kann.

Es wird empfohlen, über die Gebietszuschnitte unter der Maßgabe, dass „Stärken verbinden“ als Motto gelebt wird, nachzudenken. Bislang findet die REGIONALE in den Planungsregionen statt, dies könnte aufgebrochen werden, sofern die Vorhaben dies begründen. Die Landkreisebene ist dabei als Ausgangsbasis zu wahren.

Die Kommunikation innerhalb der Landesregierung und mit den Regionen muss auf einer gleichen Ebene erfolgen. Nach den ersten drei Jahren, in denen ein gemeinsames „Wording“ und damit verbunden ein einheitliches Verständnis erst erarbeitet werden musste, kann jetzt als Ergebnis eine klare Definition von Begrifflichkeiten wie auch Strukturen erfolgen. Ein weiterer wichtiger Schritt ist auch, den Mehrwert der RES „Stärken verbinden“ zu benennen und auf allen Ebenen zu kommunizieren.

Es sollte geprüft werden, ob die Organisation und Durchführung von Treffen im Rahmen der REGIONALE an einen externen Dienstleister vergeben werden können, um die Verbindlichkeit zu erhöhen und die Koordinierenden der einzelnen Regionen zu entlasten. Damit verbunden ist auch ein Wissenstransfer, der insbesondere dann gelingt, wenn das gleiche dienstleistende Unternehmen alle vier Regionen in dem Baustein „Treffen der REGIONALE“ unterstützt.

Darüber hinaus sollten den Regionen weiterhin die Flexibilität bei der Gestaltung des Verfahrens gewährleistet und somit die verschiedenen methodischen Ansätze akzeptiert werden.

#### **Handlungsempfehlungen für die regionalen Akteure**

In Bezug auf den Auswahlprozess von zukünftigen Schlüsselvorhaben wird empfohlen, eine neutrale Prozesssteuerung (d.h. die Prozesssteuerung fungiert nicht als regionale Partnerin und Einreicherin des Schlüsselvorhabens) zu etablieren, um einen Dialog auf Augenhöhe zu gewährleisten. Anstelle einer Prozesssteuerung kann auch der Einsatz von regionspezifisch erarbeiteten Kriterien treten, die die Auswahl nachvollziehbar machen, ähnlich wie bei der Auswahl von Projekten bei den LAG.

Die bereits realisierten regionsübergreifenden Kooperationen sollten weiterhin unterstützt werden. Dabei darf das Ziel der Kooperation wirtschaftlich stärkerer Gebietseinheiten mit strukturschwächeren nicht entfallen. Die regionsübergreifenden Kooperationen sollten immer ziel- und mehrwertorientiert eingesetzt werden und dürfen keinen Selbstzweck darstellen.

Die REGIONALE muss sich der einheitlichen Kommunikation anschließen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, durch eine koordinierte Kommunikation ein einheitliches Verständnis zu schaffen.

## 4.2 Untersuchungsbereich „Schlüsselvorhaben entlang Strategischer Leitplanken“

### Intention

Ausgehend von den RWK, den Fachstrategien und den regionalen Strategien wurden Schlüsselvorhaben mit verstärkter regionaler Strahlkraft definiert. Diese Schlüsselvorhaben sollten mehrdimensional - im Sinne einer räumlichen und thematischen Weitung - angelegt sein. Das Ziel war, im Rahmen der REGIONALE etwa fünf Schlüsselvorhaben pro Planungsregion zu initiieren.

Mit den SLP wurden raumbezogene landespolitische Entwicklungsziele formuliert. Ziele, die für eine aktive Strukturpolitik der Landesregierung stehen. Diese sollten einen Rahmen für mögliche Schlüsselvorhaben der regionalen Akteure geben.

### Bewertung

In den Regionen wurden unterschiedliche Wege eingeschlagen. So hat sich eine Region bei der Auswahl der Schlüsselvorhaben nicht unmittelbar an bestehenden Projekten orientiert, sondern auf Basis von regionalen Strategien und Fachstrategien mit RWK, Landkreisen und LAG Schnittmengen ermittelt, um Themenfelder zu identifizieren und in der Folge Vorhaben abzuleiten. In den drei anderen Planungsregionen hingegen wurde weitestgehend an bestehende Projekte und/oder Überlegungen zu diesen Projekten angeknüpft. Dabei erfolgte eine Qualifizierung der Projekte im Sinne der Raumwirkung. Im Rahmen der Analyse kann jedoch nicht ermittelt werden, zu welchem Anteil die räumliche und thematische Weitung der Projekte auf die RES zurückzuführen ist. Seitens der Ministerien wurde darauf hingewiesen, dass viele Schlüsselvorhaben eng an den Projekten des RWK-Prozesses andocken und somit noch Potenzial für eine darüberhinausgehende thematische und räumliche Weiterentwicklung besteht.

Die Beschränkung auf eine überschaubare Zahl von Schlüsselvorhaben wurde im Sinne der Fokussierung positiv bewertet, auch wenn die Vorgabe von etwa fünf Schlüsselvorhaben pro Region nur als Richtwert zu verstehen ist.

Die SLP waren den regionalen Akteuren überwiegend bekannt. Vereinzelt wurde nicht erkannt, dass die Entwicklungsachsen **eine** SLP darstellen (es aber darüber hinaus noch 9 weitere SLP gibt). Die Zuordnung der Projektbausteine der Schlüsselvorhaben zu den SLP erfolgte häufig erst im Anschluss und war somit nicht maßgebend bei der Konzipierung der Schlüsselvorhaben. Teilweise wurden Vorhaben an den SLP ausgerichtet oder bestehende Projekte mit Hilfe der SLP qualifiziert, teilweise wurden die SLP als „Orientierung“ bzw. „Denkanstoß“ genutzt. Es gab aber auch eine Rückmeldung, dass die SLP nicht zielführend bzw. nicht hilfreich seien („in der Praxis irrelevant“).

Vonseiten einer Ressortvertretung wurde kritisiert, dass die Festlegung der Entwicklungsachsen zu wenig inhaltlich begründet wurde.

### Schlussfolgerungen

Der in der RES „Stärken verbinden“ verankerte Ansatz zur Auswahl von Schlüsselvorhaben entlang der SLP hat Impulse für neue Projekte bzw. zur Qualifizierung bestehender Vorhaben gesetzt. Die thematische und räumliche Weitung der Projekte hat dabei auch mehr Austausch und Kooperation zwischen den Akteuren und Stakeholdern bewirkt.

Die Systematik der SLP, ihr Bezug zu den Landesstrategien und die eigentliche Funktion der SLP ist nicht für alle regionalen Schlüsselakteure in der Tiefe verständlich. Sofern diese verstanden und die SLP flexibel angewendet wurden, haben sie in der Regel eine gute Orientierungshilfe geleistet.

Die SLP sind zur Steuerung für das Prozessmanagement auf Landesebene eingesetzt worden, um eine Einordnung der angestrebten räumlichen Kooperation vorzunehmen und deren Weiterentwicklung im Verlauf prüfen zu können. Für die Regionen und die Auswahl der Schlüsselvorhaben ist es entscheidend, die Anforderung der Raumwirkung (und der übersektoralen Zusammenarbeit) zu kennen und sich daran auszurichten.

Die aufgeführten Anwendungsfelder sind fälschlicherweise nicht immer als Vorschläge verstanden worden. Die tatsächliche Anwendung kann auch außerhalb dieser erfolgen. Die Anwendungsfelder sind zwar als "optional" gekennzeichnet, dies wurde aber z.T. missverstanden (als "optional" aber „innerhalb der aufgeführten Anwendungsfelder“).

#### Handlungsempfehlungen

Dem Wunsch nach einer stärkeren Unterstützung durch die Landesregierung bei der Qualifizierung der Schlüsselvorhaben sollte nachgekommen werden. Hier könnten explizit bilaterale Beratungsgespräche angeboten werden.

An der Empfehlung von bis zu 5 Schlüsselvorhaben pro Planungsregion kann festgehalten werden.

Die Steuerungsfunktion der SLP mit ihrer Hauptwirkung auf den Raum und die angestrebte räumliche Kooperation ist noch einmal zu verdeutlichen (z.B. in Austausch- oder Veranstaltungsformaten). Seitens der Landesregierung sind die drei erwünschten und bereits dargestellten räumlichen Wirkungsweisen (Achsenentwicklung, Ausstrahlwirkung und regionale Kooperationen) zu kommunizieren und zu erläutern. Es ist zu verdeutlichen, dass der Qualifizierungsgrad der Schlüsselvorhaben von der Landesregierung u.a. daran gemessen wird. Zur Illustration liegt bereits die folgende Graphik vor.



### 4.3 Untersuchungsbereich „Gesamtprozess und Gegenstromprinzip zwischen Regionen und Landesregierung“

#### Intention

Die Zusammenarbeit von Regionen und Landesregierung soll im Gegenstromprinzip - dem wechselseitigen Zusammenwirken von regionaler und überregionaler Steuerung - erfolgen. Die regionalen Schlüsselakteure auf der regionalen Ebene sind mit der gemeinsamen Entwicklung von Zielen im Rahmen von Schlüsselvorhaben betraut. Die Landesregierung, d.h. die Staatskanzlei und die Fachressorts, legen hierfür die SLP und übergeordnete Eckpunkte der landesweiten RES fest. Zusätzlich bietet sie in Form von Beratung zu Fördermöglichkeiten, Austauschformaten im Rahmen der REGIONALE sowie mittels der

Steuerung des Gesamtprozesses und der übergreifenden Kommunikation Unterstützung an. Final erfolgt die Bestätigung der Schlüsselvorbaben, welche im Kabinett des Landes Brandenburg beschlossen werden müssen, durch die Landesregierung. Die Wechselwirkung besteht darin, die Regionen im Bottom-up-Prinzip agieren zu lassen und ihnen zeitgleich Unterstützung durch landesweite einheitliche Strukturen und eine übergeordnete Prozessteuerung zu geben, um damit das Ziel „Stärken verbinden“ umzusetzen.

## ZUSAMMENARBEIT von Regionen und Landesregierung im Gegenstromprinzip

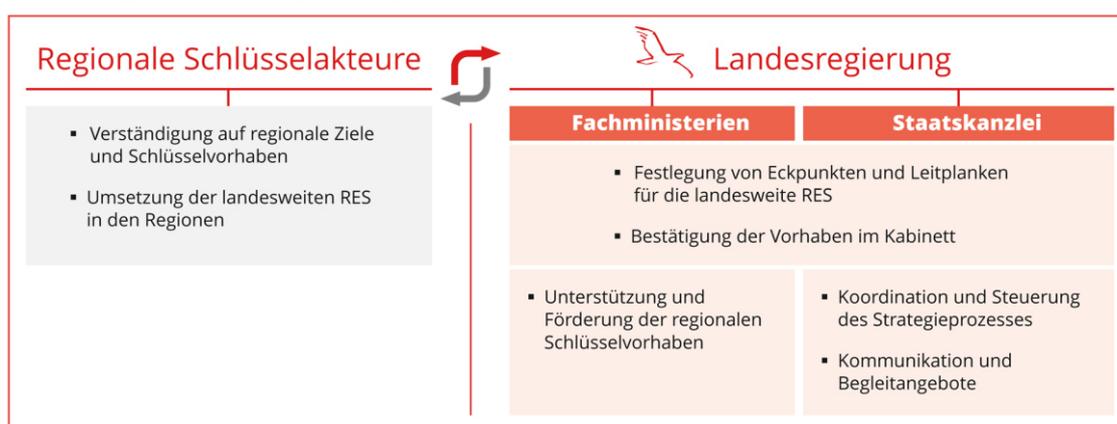


Abbildung 4: Zusammenarbeit im Gegenstromprinzip (Staatskanzlei des Landes Brandenburg)

### Bewertung

Die Konzeption der RES „Stärken verbinden“ wurde – trotz vorgeschalteter Gespräche der Ministerin und Chefin der Staatskanzlei in den RWK, verschiedener vorbereitender Austauschformate mit den regionalen Akteuren und interministerieller Abstimmungen mit den Ressorts - zum Teil als „Top-down“-Prozess wahrgenommen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass dies unterschiedlich bewertet wurde. Zum Teil wurde es als unabdingbar gesehen, dass solche Prozesse zentral und damit Top-down aufgesetzt werden. Auf der anderen Seite wurde geäußert, dass ein stärker am Bottom-up-Prinzip orientiertes Vorgehen in den Regionen ein größeres Verantwortungsgefühl sowie Engagement nach sich gezogen hätte. Insgesamt ist es wichtig, dass die Regionen in einem gesetzten Rahmen einen Gestaltungsspielraum haben. Es muss möglich sein, Anpassungen vorzunehmen, wenn diese zur besseren Zielerfüllung beitragen.

Die Austauschformate auf unterschiedlichen Ebenen sind bei guter Strukturierung gewinnbringend. Dabei sind bei Formaten in den Regionen zwingend Doppelstrukturen zu vermeiden.

Die REGIONALE erfordert zusätzliche monetäre, personelle und organisatorische Kapazitäten, die nicht immer vorhanden sind. Zum Teil fühlen sich die regionalen Akteure allein gelassen, nicht ausreichend betreut und unterstützt.

Schlüsselvorbaben bekommen durch den neuen Ansatz mehr Aufmerksamkeit und dadurch eine stärkere Sichtbarkeit und eine größere räumliche Reichweite.

Bezogen auf den Gesamtprozess wurde die mit den Schlüsselvorbaben erhoffte Verbindlichkeit bezogen auf eine Zusage von Finanzmitteln für die Teilprojekte bemängelt. Der dahinterliegende Prozess hat keine Vereinfachung nach sich gezogen. Die Mittel für die Teilprojekte und -vorhaben müssen jeweils

bei den Fachressorts beantragt werden und durchlaufen die üblichen Antragsverfahren. Ob es durch die RES zu einer anderen Bewertung, bedingt durch andere hinterlegte Kriterien kommt, ist nicht transparent. Auch wird der Austausch zwischen den Ressorts untereinander als noch zu wenig problemorientiert wahrgenommen.

Der von der Öffentlichkeit stark wahrgenommene Bezug zu den Entwicklungsachsen wird zum Teil als gegenläufig zu dem Erfordernis, den ländlichen Raum besser einzubinden, bewertet.

### Schlussfolgerungen

Auch wenn die personellen Kapazitäten es nicht immer ermöglichen, ist es wichtig, die REGIONALE gut zu koordinieren und feste Ansprechpersonen zu definieren. Für den Prozess in Gänze muss es weiter eine Federführung - hier durch die Staatskanzlei - geben.

Austauschformate sind wichtig, müssen aber gut und zielführend konzipiert sein. Dies setzt eine enge Abstimmung zwischen Staatskanzlei, den projektbezogen zuständigen Ministerien und den Regionen voraus.

Trotz der Kritik besteht bei den interviewten Ressortvertretungen ein Bekenntnis zur RES. Es gilt, die RES in den Programmen der Fachressorts besser zu platzieren, hier ggf. pilothafte Projekte mit Sondermitteln auszustatten, in den Operationellen Programmen der Europäischen Union Finanzmittel für Schlüsselvorhaben der RES einzuplanen sowie generell in den Richtlinien der Förderprogramme die RES zu berücksichtigen.

Die RWK und die LEADER-Regionen sind nach wie vor enger zusammenzubringen. Die Achsenentwicklung wie auch die Leitplanken insgesamt sind als Orientierung wichtig. An der engen Einbindung aller regionalen Akteure muss weiterhin durch die regionalen Schlüsselakteure aktiv gearbeitet werden. Eine Achse darf nicht nur technisch gesehen werden, sondern es muss gemeinsam an der räumlichen Achse gearbeitet werden (positives Bsp. Ostbahn).

Für den weiteren Prozess der RES ist es zudem wichtig, die strategische Diskussion mit Berlin fortzuführen.

### Handlungsempfehlungen für die Landesregierung

Die Austauschtreffen auf unterschiedlicher Ebene müssen gut vorbereitet und gut eingesetzt werden, d.h. die Themenauswahl ist gemeinsam mit der jeweiligen Koordination der REGIONALE vorzubereiten. Es müssen regionale, überregionale sowie Gesamttreffen auf Landesebene stattfinden. Ebenso gehören kleinere problemorientierte Formate dazu. Die Treffen müssen immer die Möglichkeit zu einem guten Austausch untereinander geben. Für den Prozess sollte eine Gesamtkoordination aktiv eingesetzt werden, die die Regionen unterstützt und den Austausch zwischen den Regionen und den der Regionen mit der Landesregierung organisiert. Es geht darum, eine permanente Kommunikation und Transparenz abzusichern und eine Gesprächskultur zu etablieren. Die Koordination der REGIONALE in den Regionen ist zwingend festzulegen und abzusichern.

Die RES ist als Prozess zu verstehen und zu leben, in dem immer wieder nachjustiert werden kann und die Regionen den nötigen Spielraum für Anpassungen haben.

Es braucht einen starken fokussierten Austausch zwischen den Fachressorts, um ein ressortübergreifendes Verständnis zu entwickeln. Dazu gehört auch, gemeinsam an der Realisierung der Teilprojekte

zu arbeiten, d.h. hier die Bewilligung der Projekte aktiv im Sinne der RES zu unterstützen (in der Vorbereitung, im Antragsverfahren und in der Umsetzung). Die Bewertungskriterien für den Einsatz von Fördermitteln sollten transparent gemacht werden. Die Schlüsselvorhaben der RES sollten in den Förderrichtlinien - soweit dies nicht den Regularien und den Rahmenbedingungen von Förderungen widerspricht - prioritär behandelt werden (Bsp.: in den aktuellen GRW-Richtlinien gibt es keinen Hinweis auf Schlüsselvorhaben). So könnten beispielsweise bei der Förderung der ländlichen Entwicklung im Rahmen von LEADER (wo die Förderung eines Vorhabens einen positiven Beschluss der LAG auf Basis der genehmigten Regionalen Entwicklungsstrategie und eines festgelegten Kriterienkatalogs erfordert) die Teilprojekte der RES im Projektauswahlverfahren Sonderpunkte erhalten.

Eine Förderabsage für Teilprojekte durch die Ressorts sollte mit Vorschlägen alternativer Optionen verbunden sein oder an die Koordinierungsrunde der IMAG verwiesen werden (dies sollte in der Rückmeldung an die Regionen kommuniziert werden).

Es könnte eine deutliche Unterscheidung von Teilprojekten, die bereits durch die Ressorts vorgeprüft sind, und solchen, die erstmalig vorgelegt werden, in der Vorhabenskizze erfolgen.

Abschließend gilt es, gute Kommunikationsstrukturen zu halten und zu pflegen. Es geht u.a. darum, die gegenseitigen Erwartungen an den Prozess klar zu definieren und zu kommunizieren. Dazu gehört, den Mehrwert der RES zu verdeutlichen. Begrifflichkeiten müssen einheitlich genutzt werden. Die Schlüsselbegriffe des Prozesses sind immer wieder zu erläutern.

Die bereits angedachten Formate zum fachlichen Austausch mit Berlin sollten weitergeführt und ausgebaut werden, das gilt auch für den Austausch mit weiteren angrenzenden Bundesländern und polnischen Regionen.

#### Handlungsempfehlungen für die regionalen Akteure

Die Arbeit auf Augenhöhe in den Regionen muss garantiert werden. Sofern externe Strukturen hilfreich sein können, sollten diese auch eingesetzt werden.

Die Regionen sollten sich ausreichend Zeit für die Entwicklung von Schlüsselvorhaben einräumen und immer wieder in die Rückkopplung mit der Landesregierung gehen.

Die Regionen sollten ihre gewählten Entwicklungsachsen erläutern und darstellen, warum sie diese so gewählt haben. Eine weitere Empfehlung ist die Einführung eines aktiven Achsenmanagements ggf. verbunden mit neuen Gebietszuschnitten der REGIONALE. Sollte ein begründeter Wunsch nach einer Neuordnung der Gebietszuschnitte für die REGIONALE bestehen, sind die Erfordernisse mit Bitte um Prüfung an die Landesregierung zu übermitteln. Im Falle einer Neuordnung sind die Grenzen der Landkreise und kreisfreien Städte als kleinste Gebietseinheiten zu beachten (Landkreise und kreisfreie Städte dürfen nicht „durchschnitten“ werden).

#### 4.4 Zusammenfassung Bewertung der RES und der Handlungsempfehlungen

Die RES ist eine Strategie des Landes, die weiterverfolgt werden muss. Der Ansatz der Weiterentwicklung von „Stärken stärken“ zu „Stärken verbinden“ ist sinnvoll. Nach drei Jahren haben sich Strukturen entwickelt, die erfolgversprechend sind. Nun ist es wichtig, die Strukturen auszubauen und zu qualifizieren, um die Zusammenarbeit der regionalen Akteure im Rahmen einer landesweiten Regionalentwicklung effektiv und zielführend fortzusetzen. Dabei sind Dauerhaftigkeit und eine gute Kommunikation (zwischen den Regionen und der Landesregierung, innerhalb der Landesregierung zwischen den einzelnen Fachressorts und innerhalb der Regionen) essenziell. Es geht um die interne Kommunikation sowie auch um die Kommunikation nach außen. Das Ziel sollte darin liegen, das Verständnis zu erhöhen, und sachbezogen auf Augenhöhe zu arbeiten, um die Fortführung des Prozesses weiter zu legitimieren und die Zusammenarbeit zu bereichern und zu verstärken. Der Mehrwert des Prozesses muss nach außen deutlicher werden. Grundlegend ist dabei eine klare Kommunikation für ein klares Verständnis der Begrifflichkeiten sowie der Erwartungen und Möglichkeiten innerhalb der Strategie.

Geeignete Strukturen der Kommunikation sind festzulegen und Prozessteuerungsprozesse zu etablieren. Dazu gehört die Benennung von festen Ansprechpersonen auf allen Ebenen und zwischen den einzelnen Ebenen, seien es die Treffen im Rahmen der REGIONALE oder die Austauschformate zwischen den Ebenen. Eventuell können hier personelle Stellen geschaffen werden oder die Organisation an bereits bestehende regionale Planungsstellen angeknüpft werden. Die RES muss fester Bestandteil des täglichen Handelns sein. Die Schlüsselvorhaben müssen für alle Mitwirkenden gesetzt sein. In diesem Zusammenhang wird empfohlen, Teilprojekte von Schlüsselvorhaben einem beschleunigten Antragsverfahren zu unterziehen.

Das in den Regionen stattfindende LEADER-Verfahren, das sich durch einen ausgeprägten Bottom-up-Ansatz auszeichnet, kann gegebenenfalls als guter Ratgeber für den Auswahlprozess von Schlüsselvorhaben fungieren. Schlüsselvorhaben werden von den Regionen ausgewählt und nach einer Prüfung durch die IMAG vom Kabinett des Landes Brandenburg beschlossen (wobei die Schlüsselvorhaben in ihren Teilprojekten flexibel bleiben). Die Beschlüsse sollten dann die Grundlage sein, um entsprechend von den jeweils zuständigen Fachressorts bei der Einreichung der Teilprojekte prioritär berücksichtigt zu werden.